

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
FINANÇAS

**Planejamento estratégico: estudo de caso em uma empresa do
ramo alimentício**

CURITIBA

2015

FELIPE WALACHINSKI

**Planejamento estratégico: estudo de caso em uma empresa do
ramo alimentício**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Contabilidade e Finanças
pela Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Mayla Cristina Costa, pelos ensinamentos e pela dedicação a este trabalho.

A todos os professores do curso de Especialização de Contabilidade e Finanças, por terem me habilitado um especialista em contabilidade e finanças.

À Universidade Federal do Paraná, por prover ensino de qualidade a sociedade.

Agradeço especialmente ao Sr. Fabiano Walachinski, por ter aberto as portas de sua empresa e fornecido todas as informações necessárias para que esse trabalho pudesse ser realizado.

Agradeço ao meu Chefe e amigo Luciano Sossai Reis, pela compreensão, apoio, por ter me liberado mais cedo, para as minhas orientações, no período de realização deste trabalho.

E Finalmente agradeço aos meus familiares, em especial à minha mãe Irani, ao meu pai Rosiel Antonio, irmãos Fabiano e Eduardo, pelo apoio, nesse período em que realizei esse trabalho.

RESUMO

O Presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um planejamento estratégico para a Ricciardi massas, empresa familiar do comercio de alimentos congelados com sede em Curitiba, PR. Esse estudo visa auxiliar a empresa no que diz respeito ao planejamento estratégico, buscando o seu espaço no mercado de comida congelada de Curitiba. Para tanto, foi realizada uma analise de seu ambiente interno e posteriormente uma analise swot (strengths , weaknesses, opportunities, threats) , onde verificou – se os aspectos ambientais e setoriais que permeiam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com base nesses dados e nas teorias mais racionalistas da estratégia, estabeleceu-se objetivos e elaborou– se um planejamento estratégico. Por fim, foram determinados o plano de ação e as ferramentas de controle e reavaliação necessária para a implementação desse planejamento estratégico na empresa.

Palavras-chave: planejamento estratégico, comida congelada, empresa familiar

ABSTRACT

This paper aims to draw up a strategic plan for the masses Ricciardi, family business of frozen food trade based in Curitiba, PR. This study aims to assist the company with regard to strategic planning, seeking its place in the frozen food market of Curitiba. Therefore, an analysis of its internal environment was performed, and then an analysis SWOT (strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), where it was found the strengths, weaknesses, opportunities and threats of mass Ricciardi. Based on these data and the theories of strategic planning, established -If goals and produced - is a strategic planning. Finally, we determined the action plan and control tools and revaluation necessary for the implementation of strategic planning in the company.

Key words: strategic planning, frozen food, family business

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	7
1.1- Problema De Pesquisa	7
1.2 – Objetivo	8
1.2.1 - Objetivo Geral	8
1.2.2 - Objetivos Específicos	8
1.3- Justificativa	9
2 - METODOLOGIA	9
2.1 – Estudo de caso.....	10
2.2 – Entrevista Semi-estruturada.....	11
2.3 – Análise dos Dados	12
3. QUADRO TEÓRICO.....	14
3.1 Planejamentos Estratégicos	14
3.1.1 Conceito e Evolução	15
3.1.2 O Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade	16
3.1.3 Diagnóstico Estratégico	18
3.1.4 As Cinco Forças de Porter	22
3.1.5 Análise SWOT	25
3.2 Gestão de pequenas empresas	28
3.2.1 Planejamento Estratégico na Pequena empresa	28
3.2.2 Os Tipos de Particularidades da Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico	31
3.2.3 O Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Gestão e Competitividade na Pequena Empresa	31
3.3 Setor de Alimentos	38
3.3.1 Mercado.....	38
4. APRESENTAÇÃO E ANALISE DE DADOS	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
ANEXOS	55
APÊNDICE 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	57

1 - INTRODUÇÃO

A invenção, o desenvolvimento e a introdução do conceito de comida congelada e resfriada, é um assunto que cada vez mais está presente nas famílias, pela facilidade e agilidade de seu preparo. Hoje a procura por esses alimentos está aumentando em decorrência da mudança do estilo de vida dos seus consumidores, por causa da falta de tempo e de suas rotinas cada vez mais ocupadas, onde elas procuram soluções mais rápidas.

Dessa maneira, atender as necessidades desses consumidores, que cada vez mais fogem da estrutura familiar tradicional: pessoas que optam por morarem sozinhas, casais sem filhos, etc, resultante do desenvolvimento e crescimento das cidades

E é nesse cenário atual que a RICCIARDI MASSAS, está inserida, um empresa familiar, que se especializou em comida congelada e resfriada, atende hoje a região de Curitiba, no estado do Paraná. Iniciou suas atividades em 1982 , com objetivo de trazer as maiores delicias da culinária italiana e local na opção de pratos resfriados e congelados.

Frente a esse panorama, o presente trabalho visa propor um planejamento estratégico para o negocio de produtos resfriados e congelados, sendo assim definir um modelo de planejamento estratégico para a empresa.

1.1- Problema De Pesquisa

Diante de um mercado de pequenas empresas, onde a empresa está situada, que oferecem comidas resfriadas ou congeladas. Iremos direcionar a empresa em questão, realizando um planejamento estratégico com o intuito de definir um plano de ação de médio em longo prazo que leve em considerações, os acontecimentos passados e presentes como uma forma de prever o futuro dos ambientes externos e internos da empresa e planejar com eficácia as

ações a serem tomadas para adaptar a empresa em seu ambiente para que seja ajustado.

Este planejamento serve como base para ações que devem ser realizadas no presente para que sejam alcançados no futuro.

O Processo do planejamento estratégico é uma maneira de conhecer a empresa em questão avaliar seu mercado, traçando estratégias que tornem a empresa mais competitiva e possibilitam a expansão do seu mercado.

As pequenas empresas hoje são muito sensíveis as mudanças devido as oscilações da economia, fazendo com que cada vez mais fique difícil se planejar para um futuro. Devido ao clima de incertezas em que as pequenas empresas vivem tem uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico.

Sendo assim diante destes cenários de incertezas e oscilações da economia brasileira, que influenciam pequenas empresa do ramo de alimentos,

Como desenvolver Planejamento Estratégico adequado para uma pequena empresa do ramo alimentício?

1.2 – Objetivo

1.2.1 - Objetivo Geral

Realizar uma proposta de planejamento estratégico para a pequena empresa Ricciardi Massas LTDA do ramo alimentício que produz produtos resfriados e congelados.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- Elaborar missão, visão, valores e objetivo estratégico para a pequena empresa Ricciardi Massas LTDA.

- Descrever a situação atual da empresa Ricciardi Massas LTDA.
- Identificar pontos fortes e fracos da empresa Ricciardi Massas LTDA.
- Elencar oportunidades e ameaças da empresa Ricciardi Massas LTDA.
- Descrever as ações estratégicas para a matriz swot da Ricciardi Massas LTDA.

1.3- Justificativa

As pequenas empresas hoje são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Com o aumento da competitividade através da utilização de um planejamento estratégico eficiente, as pequenas empresas poderão até fazer frente as grandes organizações.

Diante disso, o estudo deste tema com o intuito de proporcionar uma orientação aos pequenos empresários que desejam utilizar os recursos de um planejamento estratégico na gestão de uma pequena empresa, além de avaliar a real eficácia de sua utilização.

Justifica-se dessa maneira, a escolha do tema para aprofundar o estudo científico do planejamento estratégico na pequena empresa do ramo alimentício.

A Viabilidade da pesquisa em questão, será finalizada em 6 meses, onde a disponibilidade das informações da empresa são de fácil acesso.

2 - METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada na empresa foi dividida em duas etapas: estudo de caso e entrevista semi-estruturada.

A pesquisa conduzida no desenvolvimento deste trabalho, seguiu os princípios da entrevista semi-estruturada e estudo de caso, que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento dos problemas enfrentados pela empresa.

A metodologia adotada compõe-se pelas seguintes etapas:

- Reuniões, com a orientadora, para assim definirmos, os primeiros passos, para a elaboração do trabalho.
- Revisão inicial da literatura, que teve como objetivo formar um referencial teórico consistente para a continuidade do estudo;
- Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário quanto a importância do planejamento estratégico numa pequena empresa.
- Definição da visão geral da empresa identificando sua missão, visão e valores. Estas atividades foram realizadas através das entrevistas semi-estruturadas.
- Diagnóstico estratégico para identificar as ameaças e oportunidades.
- Elaboração da estratégia para traçar uma linha de atuação. Essa etapa foi conduzida através das entrevistas semi-estruturadas com o empresário e com base nos dados coletados no diagnóstico.
- Definição dos objetivos, metas e ações que norteiam a estratégia da empresa, culminando na elaboração do plano de ações.
- Apresentação do plano elaborado ao empresário.

2.1 – Estudo de caso

A técnica de um estudo de caso foi utilizada para que pudesse analisar a situação da empresa em questão, com o objetivo de associar os pontos

divergentes com o planejamento estratégico e identificar se a sua utilização efetiva.

Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo.

Diante disso, tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse. (Ponte, 2006:2)

2.2 – Entrevista Semi-estruturada.

A entrevista é baseado em ações de planejamento estratégico, é semi-estruturada com o intuito de direcionar e focar no assunto tema da monografia, porem permitirá aos entrevistados a abordagem de outros temas pertinentes, para uma ampla obtenção de mais informações.

A entrevista semi-estruturada aproxima-se mais de uma conversação (diálogo), focada em determinados assuntos, do que de uma entrevista formal. Baseia-se num guia de entrevista adaptável e não rígido ou pré-determinado.

A vantagem desta técnica é a sua flexibilidade e a possibilidade de

rápida adaptação. A entrevista pode ser ajustada para qualquer indivíduo, em qualquer circunstâncias. Ao mesmo tempo, a utilização de um plano ou guia, contribui para a reunião sistemática dos dados recolhidos.

Normalmente, a entrevista semi-estruturada inicia-se com tópicos gerais, a que se seguem perguntas utilizando “O quê?”, “Porquê?”, “Quando?”, “Como?” e “Quem”, devendo deixar-se que a conversação decorra de modo fluido.

Apesar de o entrevistador poder ter as perguntas previamente preparadas, a maioria das perguntas geram-se à medida que a entrevista vai decorrendo, permitindo quer ao entrevistador, quer à pessoa entrevistada a flexibilidade para aprofundar ou confirmar, se necessário.

A entrevista semi-estruturada pode ser planeada ou acontecer espontaneamente. Pode permitir a recolha de muitos e importantes dados, podendo gerar informação quantitativa e qualitativa.

2.3 – Análise dos Dados

A escolha do tipo de análise a ser efetuada depende dos dados coletados. Por este projeto monográfico se tratar de um estudo qualitativo (os dados coletados foram qualitativos), a análise a ser realizada é a qualitativa.

Para Yin (2010), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para o mesmo autor, toda a análise de estudo de caso deve seguir uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades para o que deve ser analisado e por quais motivos efetuar essa avaliação.

Segundo Gil (2002), o processo de análise de dados envolve vários procedimentos: codificação das respostas obtidas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Para o pesquisador, a interpretação dos dados pode acontecer após ou juntamente com a análise, consistindo em estabelecer a ligação entre resultados obtidos com outros já conhecidos, sejam estes derivados de teoria, ou de estudos realizados anteriormente.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a análise qualitativa possui objetivos centrais: dar ordem aos dados; organizar as unidades,

categorias, temas e padrões; compreender o contexto no qual estão inseridos os dados; descrever experiências; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar situações, contextos, fatos, fenômenos; gerar questionamentos; reconstruir histórias; relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada; construir teorias. Assim, na análise qualitativa, a confiabilidade e a validade não são produtos de testes estatísticos, mas se originam da valorização do processo de análise.

3. QUADRO TEÓRICO

3.1 Planejamentos Estratégicos

Planejamento estratégico é um processo gerencial utilizado pelas empresas que busca relacionar a empresa com o ambiente onde ela se encontra, com objetivo a otimização de resultados. Assim o planejamento estratégico tem cada vez mais chamado atenção para sua utilização dentro das organizações, independentemente de tamanho e modelo. Através do uso dessa ferramenta as organizações conseguem enxergar uma maneira positiva de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente (Alves et al., 2013).

Dessa maneira, o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente em um grau mais elevado (Alves et al., 2013).

O cenário econômico através da competitividade esta cada vez mais instável, a organização que ignorar os sinais enviados pelo ambiente, por achar que se encontra estabelecida na zona de conforto com a percepção de prosperidade garantida, está à beira de encontrar o começo do seu declínio. Assim, pensar e agir estrategicamente torna-se indispensável para que seja possível uma decisão rápida frente à oportunidade e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao ambiente concorrencial (Alves et al., 2013).

Analisando podem-se estabelecer algumas características do planejamento estratégico: a visão da empresa, trata-se de sua filosofia e valores, a missão da empresa onde esta declarado a razão da sua existência, a análise externa que acaba por reunir informações do ambiente externo para formular estratégias, a análise interna que possibilita o administrador enxergar os pontos forte e fracos da sua organização, a formação de objetivos e metas que são os alvos para onde a empresa esta focada, as estratégias e planos que baseiam-se nas decisões e ações tomadas pela empresa, a implementação das estratégias que operacionaliza e gerencia os processos na organização e o controle estratégico que traz a possibilidade da empresa

acompanhar até que ponto as suas estratégias estão sendo eficaz (Alves et al., 2013).

3.1.1 Conceito e Evolução

Para um melhor entendimento sobre o conceito de planejamento estratégico, é importante conhecer bem o que vem a ser planejamento e estratégia (Costa et al., 2005).

Definição, o planejamento significa o desenvolvimento de um projeto para a realização de objetivos e metas organizacional, envolvendo a escolha de um caminho de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada (Costa et al., 2005).

A estratégia possui algumas definições, da mesma forma que para o planejamento, a maioria delas está relacionada às grandes organizações. Porém, alguns conceitos podem ser ajustados também dentro do contexto de pequenos empreendimentos (Costa et al., 2005).

De acordo com Mintzberg et al. (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Assim, a estratégia:

- diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- afeta uma organização em seu todo;
- implica em questões de conteúdo e processo;
- não são determinadas, elas podem diferir entre si;
- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

(Costa;Ribeiro;Almeida;Preta;Silva, pg16, 2005)

Considera-se que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. Neste contexto, a empresa procura definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida (Costa et al., 2005).

3.1.2 O Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade

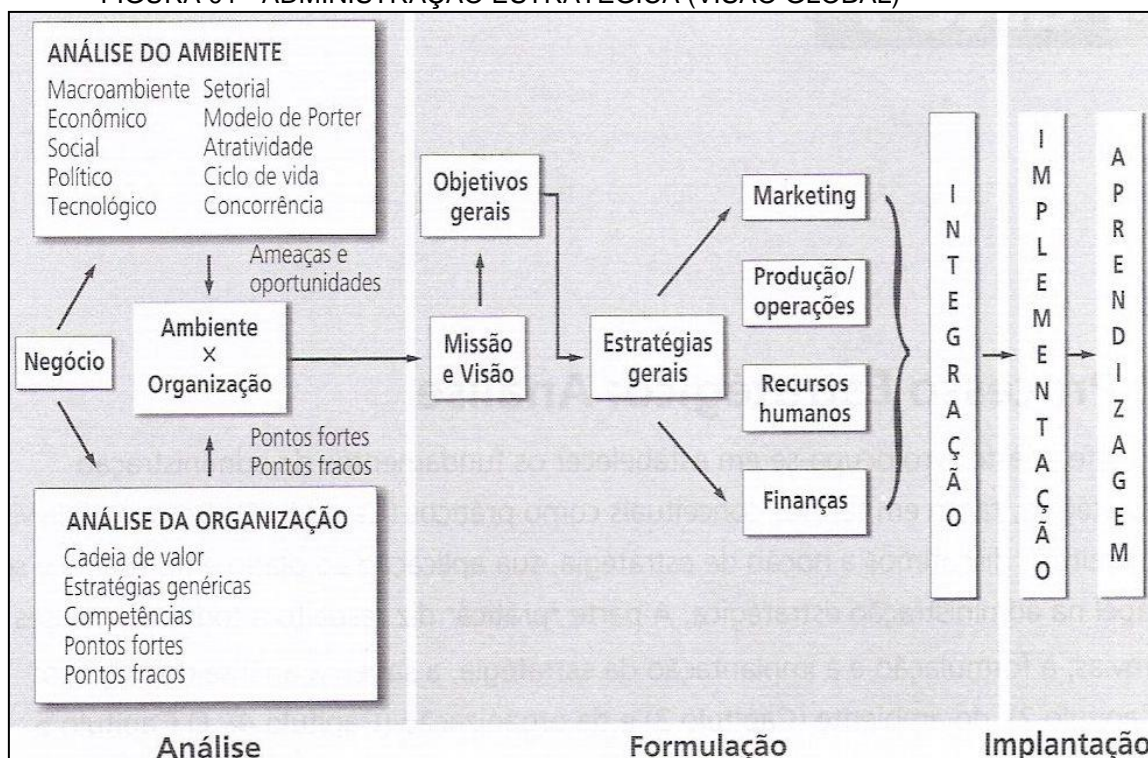
O estudo das estratégias empresariais foi embasado historicamente com base em conceitos militares, a respeito de como vencer os inimigos, através da avaliação das forças do oponente, da utilização dos fatores psicológicos da batalha e do caráter situacional das estratégias. Com a inserção desses princípios aos métodos de gestão, foi possível definir a Estratégia Empresarial como o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos utilizados para viabilizar uma situação futura desejada (mapeamento das direções em uma organização), levando em conta as alternativas oferecidas pelo ambiente e os recursos disponíveis (FERNANDES e BERTON, 2005).

A Administração Estratégica pode ser definida como um processo contínuo (que se inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela) e interativo (começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira) que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Isto implica, portanto, que os administradores sigam uma série de etapas, repetidas ciclicamente: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz operacional, formulação da estratégia, implantação da estratégia e controle estratégico (CERTO e PETER, 2005).

Padoveze (2009) afirma que o Planejamento Estratégico é um processo preparatório para a organização (renovação, crescimento e transformação), de modo a aumentar suas chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. O pesquisador salienta ainda que a estratégia da empresa deve englobar todos os seus objetivos (funcionais e divisionais), em um processo integrado e interativo. Neste sentido, a Administração Estratégica refere-se à maneira através da qual a organização pretende implantar uma determinada estratégia, para alcançar os objetivos propostos.

Fernandes e Berton (2005) e Maximiniano (2000), em seus trabalhos, salientam a existência de diferenças sutis entre “Administração Estratégica” e “Planejamento Estratégico”. Segundo os pesquisadores, vários autores entendem a Administração Estratégica como um processo mais amplo, que abrange o planejamento, a execução e o controle. O Planejamento Estratégico, nessa concepção, envolve unicamente a primeira etapa (planejar, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização).

FIGURA 01 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (VISÃO GLOBAL)



FONTE: FERNANDES e BERTON (2005, p. 03)

Portanto, de acordo com a figura 01, o planejamento contempla as duas primeiras etapas (análise e formulação). Deve-se salientar, porém, que a etapa da implantação não pode ser indiferente ao processo de planejar, pois quando se formula um plano, deve-se pensar também em como este será implantado, e quais as alternativas de monitoramento. Da mesma forma, é preciso considerar que a progressão entre as três etapas do processo estratégico não são estanques, sendo possível pensar em realizá-las de forma simultânea e/ou voltar para etapas anteriores durante o processo de desenvolvimento do planejamento e da implantação (FERNANDES; BERTON, 2005).

De acordo com Roche (2002), o Planejamento Estratégico possui as seguintes características:

- Formalidade (contém um método em sua realização, aprovação e acompanhamento, e o seu resultado é um produto concreto);
- Globalidade (afeta o conjunto da organização, determinando seus objetivos e estratégias comuns);
- Realismo (usa a realidade como ponto de referência);

- d) Flexibilidade (possui capacidade de adaptação às mudanças do ambiente e às situações desfavoráveis);
- e) Continuidade (é um processo contínuo no tempo);
- f) Aceitação do plano pelo conjunto da organização (conhecimento e aceitação por parte dos funcionários da entidade).

O Planejamento Estratégico em uma empresa de negócios permite a obtenção de diversos benefícios: a tendência de aumento dos níveis de lucro, o efetivo comprometimento de todos os membros da organização (desde a gerência até os funcionários da parte operacional) com a realização das metas organizacionais de longo prazo e a adaptação aos movimentos do mercado ou às ações dos concorrentes (CERTO e PETER, 2005). Outras vantagens adicionais frequentes podem ser citadas em uma entidade, quando utilizam a estratégia (FERNANDES e BERTON, 2005):

- A possibilidade de maior controle sobre o seu destino;
- Enxergar as oportunidades existentes e futuras;
- Transformar ameaças atuais em oportunidades relevantes;
- Definir novos caminhos para a empresa;
- Desenvolver processos educacionais, através do incentivo à interação entre seus funcionários;
- Mobilizar recursos para um objetivo comum;
- Promover mudanças necessárias;
- Vender ideias realizáveis.

3.1.3 Diagnóstico Estratégico

A análise do ambiente e dos fatores internos - Diagnóstico Estratégico - constitui uma das principais etapas do processo de Administração Estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos (atuais e futuros) e oportunidades para a empresa, auxiliando a garantir o sucesso na implantação de uma estratégia.

Nesse contexto, o ambiente organizacional estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua, sendo o conjunto de todos os

fatores (internos e externos) que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos (FERNANDES e BERTON, 2005).

Para Maximiano (2000), o diagnóstico da situação estratégica de uma organização é o ponto de partida para elaboração do seu plano estratégico, devendo focar cinco elementos (objetivos e metas, clientes e mercado, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho).

Segundo Roche (2002), a avaliação do ambiente tem como objetivos: (a) oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que atuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve uma organização, (b) refletir sobre o futuro, com relação aos fatores externos e internos que influenciam e condicionam a existência da organização e (c) identificar os problemas, limitações, possibilidades, e, conseqüentemente, as medidas, objetivos, estratégias e programas a serem adotados no futuro.

O ambiente de uma organização (apresentado na figura 02) geralmente é dividido em três níveis (CERTO e PETER, 2005; FERNANDES e BERTON, 2005):

1) Geral (macroambiente).

É um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes (econômico, social, político, legal e tecnológico) sobre os quais a organização não tem nenhum controle.

O macroambiente geralmente é considerado como uma situação imposta, pois dificilmente será modificável pela maioria das empresas.

2) Operacional (setorial).

É um nível de ambiente externo à organização (porém mais próximo a esta), composto por fatores (clientes, fornecedores, mão-de-obra, concorrentes e questões internacionais) que possuem implicações específicas e imediatas na empresa.

É mais facilmente influenciável pela entidade, pois o foco do ambiente operacional é o mercado onde a empresa está inserida.

Diversas metodologias podem ser estudadas para o mapeamento do ambiente operacional de uma organização: (a) Modelo das Cinco Forças de

Porter (análise estrutural da indústria), (b) Análise do ciclo de vida do setor, (c) Análise do tamanho e crescimento do mercado, (d) Análise da atratividade do setor e (e) Análise estratégica da concorrência.

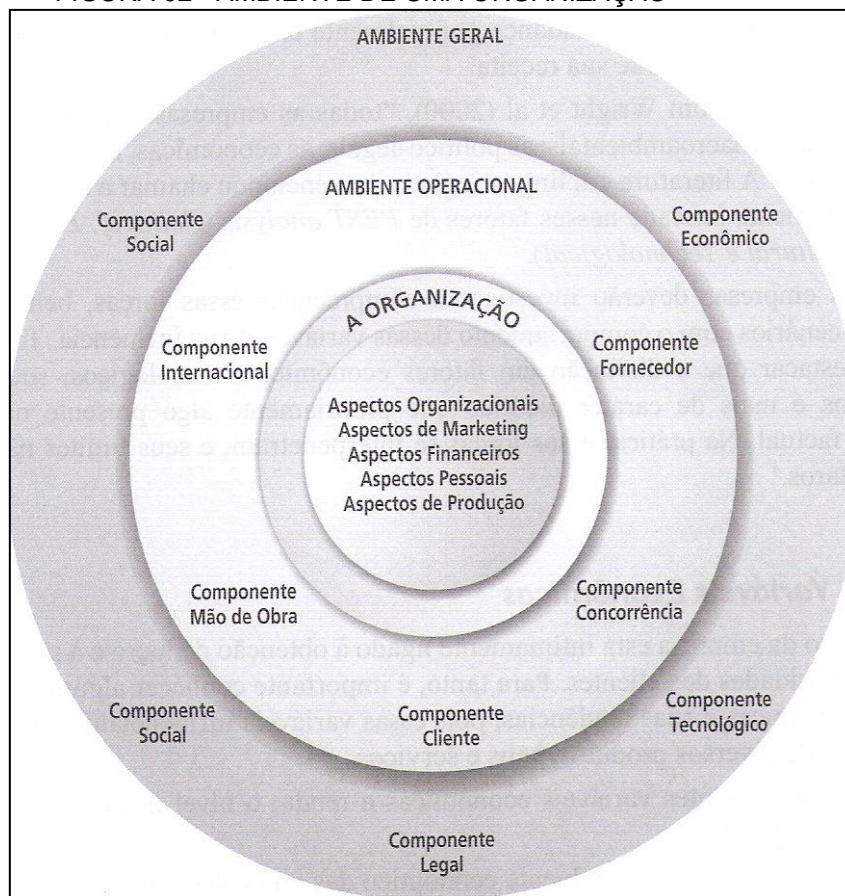
3) Interno (a própria organização).

É o nível de ambiente próprio da organização (aspectos organizacionais, financeiros, de marketing, relacionados à produção, de pessoal), tendo implicações imediatas e específicas em sua administração. São mais facilmente perceptíveis e controláveis.

Nesse tipo de ambiente, a análise possui o objetivo de evidenciar as qualidades e deficiências da empresa, diante da posição atual dos seus produtos e serviços frente ao seu mercado de atuação.

O diagnóstico do ambiente interno pode ser feita através das seguintes abordagens: (a) Identificação das competências da organização, (b) Análise da Cadeia de Valor, (c) Análise das estratégias genéricas e (d) Análise das áreas funcionais da empresa.

FIGURA 02 - AMBIENTE DE UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: CERTO e PETER (2005, p. 26)

Antes de partir para a formulação das estratégias empresariais, é necessária uma análise simultânea das informações obtidas tanto do ambiente externo quanto do diagnóstico da organização. Algumas técnicas analíticas podem ser citadas (FERNANDES e BERTON, 2005):

- Matriz produto-mercado (avalia os produtos e/ou serviços oferecidos/a oferecer com relação aos mercados atuais e futuros);
- Matriz BCG (avalia os produtos/serviços oferecidos com relação ao ciclo de vida e a geração/uso de caixa);
- Matriz GE (aborda um negócio segundo a sua força competitiva e a atratividade no mercado, enfatizando o posicionamento da empresa);
- Matriz parentesco (aperfeiçoamento da Matriz GE, pois estuda também a análise de competências da empresa);

- Tipologia de estratégias de Wright e colaboradores (detalha as estratégias genéricas de Porter, enfatizando os elementos ambientais do mercado);
- Análise SWOT (resume os principais impactos do ambiente e as características da organização, gerando insumos para a efetuação das estratégias da empresa).

3.1.4 As Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter (ou “Análise Estrutural da Indústria”) é uma metodologia de diagnóstico do ambiente operacional e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor, na qual o desempenho de uma empresa está ligado a dois fatores: (a) o desempenho estrutural do setor correspondente e (b) o posicionamento da empresa nesse setor (FERNANDES e BERTON, 2005; CERTO e PETER, 2005).

Segundo Porter (1986), a análise amplia o conceito de concorrência, que deve ser vista considerando-se cinco forças competitivas, as quais determinam o nível de rentabilidade da empresa, possuindo intensidade variável, dependendo do ramo de atuação da organização:

1) Ameaça de novos concorrentes (entrantes potenciais).

Novas empresas que entram em determinado setor econômico ganham capacidade e desejo de obter participação no mercado e nos lucros. Sua entrada efetiva depende, porém, de algumas barreiras (identidade de marca, capital financeiro para os investimentos necessários, diferenciação entre produtos/serviços oferecidos, retaliação esperada dos concorrentes existentes, etc.). Caso determinado mercado seja atrativo e não existam barreiras significativas, corre-se o risco da entrada de novos competidores a qualquer momento.

Deve-se enfatizar que as empresas já estabelecidas podem se beneficiar da experiência acumulada na produção e comercialização dos produtos oferecidos, com consequente obtenção de custo unitário inferior às empresas inexperientes. De maneira geral, quanto maior forem as barreiras de

entrada, menor a possibilidade de entrada de outras empresas no segmento de atuação.

2) Rivalidade em relação aos concorrentes existentes.

As empresas existentes em um mesmo segmento de atuação tentam atrair clientes, tirando-os umas das outras. Este tipo convencional de concorrência se manifesta geralmente na forma de concorrência acentuada de preços, batalhas de publicidade, frequente introdução de produtos inovadores e melhores serviços aos consumidores. Salienta-se que, nesta situação, as empresas são mutuamente dependentes (as ações de uma sempre exercem impacto sobre as demais).

3) Ameaça de produtos e serviços substitutos.

Todas as empresas de um determinado setor estão continuamente competindo com empresas que fornecem produtos substitutos, o que irá provocar a limitação do retorno potencial do segmento, devido à imposição de um teto de preços. Assim, quanto mais atraente for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, menor será a cobertura dos lucros para o setor. Com relação aos produtos substitutos que desempenhem funções equivalente ou superior, maior será a pressão a ser exercida no mercado.

4) Poder de compra dos clientes.

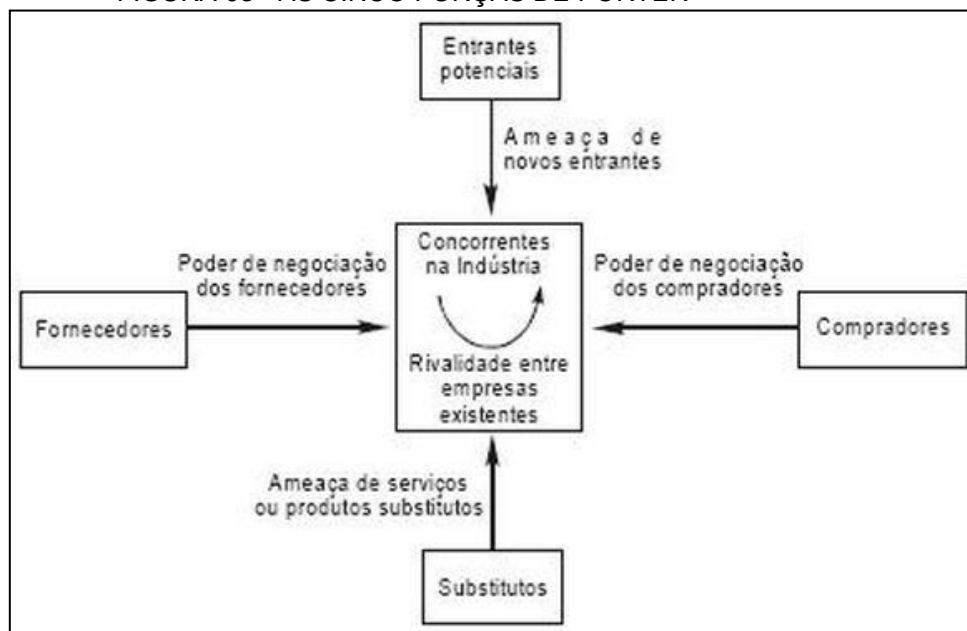
Os compradores competem com a empresa porque forçam uma baixa dos preços, barganham por melhor qualidade ou mais serviços a serem fornecidos e jogam os concorrentes uns contra os outros, provocando a diminuição da lucratividade do setor.

5) Poder de negociação dos fornecedores.

Os fornecedores representam um risco competitivo em qualquer segmento porque podem aumentar o preço dos insumos ou reduzir a sua qualidade. Além disso, os fornecedores podem reduzir a lucratividade de um

setor caso as empresas não suportem os aumentos de preços impostos e a diminuição dos prazos para o pagamento das compras.

FIGURA 03 - AS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: PORTER (1986, p. 23)

De acordo com esse modelo (figura 03), quanto maior a força competitiva, menor será a rentabilidade estrutural do setor e, conseqüentemente, da empresa. Em uma situação extrema, um segmento com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual ocorre a facilidade de entrada de novas empresas concorrentes, dificilmente será rentável no longo prazo (FERNANDES e BERTON, 2005).

Um dos maiores obstáculos das empresas é prever as mudanças do mercado e se antecipar a elas. Diante deste cenário de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de terem um planejamento estratégico (Costa et al., 2005).

Para que uma organização olhe para o futuro, aproveite as oportunidades, se proteja das ameaças e se mantenha viva e próspera em um mercado é necessária que ela tenha um planejamento estratégico ativo,

contínuo e criativo. Caso contrário, a administração desta empresa estará apenas reagindo ao seu ambiente (Costa et al., 2005).

Vale ressaltar, que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como um conjunto de atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis de hierarquia na organização, que podem ser classificados como o planejamento operacional que ocorre na administração de nível mais baixo, o planejamento tático que é utilizado na administração de nível intermediário e o planejamento estratégico que é feito pela alta administração (Costa et al., 2005).

3.1.5 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. também conhecida como análise F.O.F.A. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise são identificadas as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças (NETO,2011).

É uma sigla do idioma inglês, na qual representa : Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen (NETO,2011).

A aplicação da análise swot se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros (NETO,2011).

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando evidenciado, deverá os administradores da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los (NETO,2011).

As estratégias para um planejamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão de sua redução, na qual aproveite das oportunidades e protegendo-se das ameaças. A organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos (NETO,2011).

Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento (NETO,2011).

Com base em Oliveira (2004) os passos para utilização da técnica do SWOT:

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião das pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importante sobre a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de formular ideias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase busca-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas;
- Organizar as informações – A principal idéia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como

negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;

- Priorizar as questões – Na lista das idéias pelos gestores, devem-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o *feedback* entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturado a da matriz e das idéias que foram priorizadas deve- se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

A FIG. 1 apresenta o modelo gráfico utilizado pela da análise SWOT, em que são avaliadas ameaças e oportunidades, forças e fraquezas.



Figura 1 – Modelo Gráfico utilizado pela análise Swot

Contudo, define que os Pontos Externos têm como objetivo de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Uma força complexa com a qual a empresa e seus gestores buscam mudar suas implicações com o objetivo de formular e implementar estratégias que visem a vigilância constante e habilidades para interpretar corretamente as tendências e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso (NETO,2011).

3.2 Gestão de pequenas empresas

Para a análise da utilização do planejamento estratégico empregado nas pequenas empresas, consideram-se os critérios de definição da pequena empresa, de forma a buscar maior assertividade direcionando o estudo proposto para as empresas desse porte. Esse fator é importante, pois as pequenas empresas possuem particularidades decorrentes de sua estrutura, formação e outros fatores que influenciam diretamente sua gestão e atuação no mercado (Alves et al., 2013).

3.2.1 Planejamento Estratégico na Pequena empresa

As pequenas empresas possuem um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante nas pequenas empresas é a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas. Sugere-se o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações (Alves et al., 2013).

O planejamento estratégico auxilia a pequena empresa a manter seu foco no que realmente é importante. Relatam que a implantação do planejamento estratégico influencia diretamente a receita das pequenas empresas, quando se consegue programar acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita, girando em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam dessa ferramenta, outro dado importante destacado pelo autor é que 80% dos problemas que as pequenas empresas

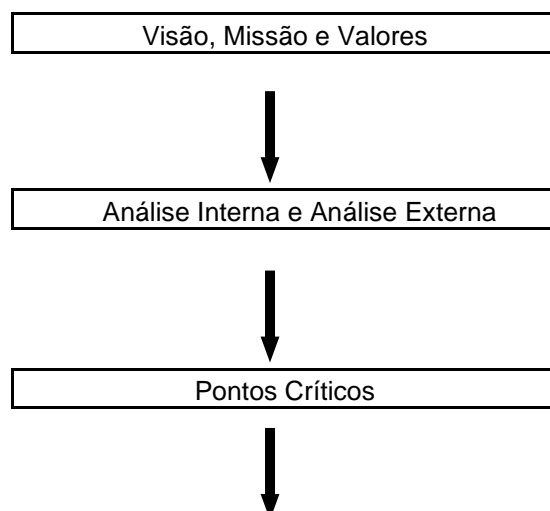
apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos (Alves et al., 2013).

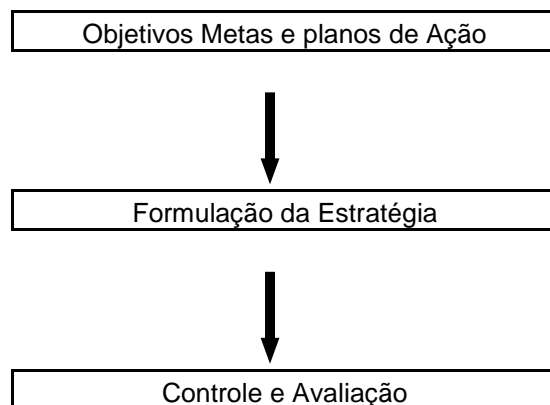
Para que o planejamento estratégico possa ser implantado com sucesso é preciso que se leve em conta as características das pequenas empresas, algumas etapas que devem ser analisadas para que esse planejamento seja elaborado na pequena empresa, onde, as características básicas da empresa devem ser examinadas, deve-se verificar a possibilidade das características inibirem o processo de planejamento e encontrar alguns métodos que possibilitem a redução ou até mesmo a eliminação de obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas (Alves; Silva; Tavares; Soto, 2013).

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias (Alves; Silva; Tavares; Soto, 2013).

O Modelo de Planejamento Estratégico para pequena empresa desenvolvido e apresentado na Figura 1. Este modelo busca minimizar os obstáculos encontrados na aplicação do planejamento estratégico, considerando as características das pequenas empresas e tornando a metodologia mais simples de ser implementada (Quadros; Segatto ;Weise; Cipolat; Silveira; Weber,2012).

Figura 2: Modelo de Planejamento Estratégico para Pequena Empresa.





Na primeira parte são definidos a visão, a missão e os valores da empresa. A visão é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã, em seu ambiente, e uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra. Já a missão, é o propósito de existência da organização, ou sua razão de ser, serve para definir objetivos e orientar as decisões. Os valores são o conjunto de crenças e princípios que norteiam as ações da empresa (Alves et al., 2013).

A segunda etapa O ambiente externo permite à organização identificar as oportunidades e ameaças que os *stakeholders* podem apresentar, para que a empresa saiba como usufruir uma ocasião favorável ou não ser surpreendida quando uma ameaça se concretizar, adotando uma ação já estabelecida (Alves et al., 2013).

Na terceira etapa serão estabelecidos os fatores críticos de sucesso, após as análises o dirigente terá condições de identificar as habilidades e recursos indispensáveis para o sucesso (Alves et al., 2013).

Na quarta etapa, o gestor terá fundamentação para estabelecer os objetivos que melhor se adaptem as situações encontradas. O objetivo refere-se aos resultados que se busca alcançar em um tempo pré-estabelecido, a sua formulação é básica para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá. Os objetivos devem ter coerência com a estratégia e, assim como as metas, os objetivos devem ser claramente definidos (Alves et al., 2013).

Já as metas deverão ser claras, de fácil mensuração, realistas e que estejam ligadas a recompensas. Devem ser avaliadas constantemente para identificar o cumprimento e a necessidade de reformulação (Alves; Silva; Tavares; Soto, 2013).

A quinta etapa é o estabelecimento da estratégia geral, surge do padrão de ações já iniciadas e dos planos que os gerentes têm para as mudanças. Para sua elaboração é preciso forjar algumas respostas para a mudança do mercado, procurar novas oportunidades e sintetizar as diferentes mudanças e abordagens tomadas em várias partes da organização (Quadros; Segatto ;Weise; Cipolat; Silveira; Weber,2012).

A última etapa é o controle e avaliação das estratégias, objetivos, metas, ações e, até mesmo, das análises. As dificuldades encontradas pelos gestores em não interromper o processo podem ser eliminadas com o controle periódico dos objetivos, planos e estratégias estabelecidas, averiguando se estão sendo cumpridos de acordo com o idealizado (Quadros; Segatto ;Weise; Cipolat; Silveira; Weber,2012).

3.2.2 Os Tipos de Particularidades da Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e estratégia. É importante verificar a existência de diferentes particularidades entre diferentes empresas de porte pequeno. O processo de gestão deve considerar essas especificidades em cada contexto, já que elas podem ser os diferenciais competitivos da pequena empresa no seu mercado de atuação (Alves; Silva; Tavares; Soto, 2013).

3.2.3 O Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Gestão e Competitividade na Pequena Empresa

O planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado com o tempo, os membros da organização compreenderão suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo (Alves et al., 2013).

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa, que pode melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (Alves et al., 2013).

Por todas estas razões, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa e nem deve ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às necessidades de suas respectivas organizações. É sabido que todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes enquanto, em outros, estão escritos e formalizados (Alves et al., 2013).

Através do estudo das referências utilizadas, algumas características da utilização do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas:

- As metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não devem ser feitas apenas de forma simplificada, pois a pequena empresa comporta-se de forma diferente em relação à identificação de suas necessidades e o estabelecimento de estratégias.
- Na pequena empresa, o processo de planejamento estratégico deve considerar suas especificidades, principalmente as características referentes ao pequeno empresário, caso contrário o processo não será contínuo, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados

(Alves et al., 2013).

Os autores Nakamura & Escrivão Filho (1998) e Almeida (1994) apresentam alguns elementos essenciais ao planejamento estratégico nas pequenas empresas, que são:

- Participação de todos (proprietários, gerentes e supervisores) na definição de metas e objetivos;
 - Obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes;
 - Identificação e análise dos concorrentes;
 - Levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos;
 - Determinação das capacidades necessárias ao sucesso;
 - Relação de ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente;
 - Realização de um bom planejamento financeiro;
 - Elaboração de versões diferentes para o futuro da empresa.
- (Alves; Silva; Tavares; Soto, pg 28, 2013)

Diante das questões apresentadas sobre o planejamento estratégico nas pequenas empresas e dos elementos essenciais a um planejamento bem realizado, tem-se a dificuldade de aliar as limitações e particularidades da pequena empresa à realização de um planejamento estratégico que seja simples, apresente resultados práticos e a auxilie a tornar-se mais competitiva. Portanto, é totalmente relevante o estudo das características e dos obstáculos presentes no planejamento estratégico das pequenas empresas (Alves et al., 2013).

3.2.4 Gestão de fluxo de caixa: Juros e custos financeiros

O **fluxo de caixa** é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa.

Segundo os autores Assaf Neto e Silva (2002, p.35) Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras e é essa a finalidade do fluxo de caixa.

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O

objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros

Para Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) “(...) o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

As informações contidas na demonstração do fluxo de caixa, em conjunto com as demais Demonstrações Contábeis, destinam-se a ajudar seus usuários a:

- a) avaliar a geração de caixa para pagamento de obrigações, lucros e dividendos;
- b) identificar necessidades de financiamento;
- c) identificar razões para as diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais; e
- d) identificar o efeito das transações de investimentos e financiamentos sobre a posição financeira.

Na obra de Gitman (2002, p.586) está claro o porquê da importância do planejamento do caixa: “O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se tem certeza quando haverá caixa suficiente para sustentar as suas obrigações, ou dar-lhes crédito quando se necessitar de financiamentos.” Em momentos de falta de caixa a empresa poderá ter dificuldades em encontrar bancos que os financie ou então as taxas serão muito onerosas que a empresa terá dificuldades de pagá-los.

Em sua obra, Assaf Neto e Silva (2002, p.39) descrevem que “[...] a atividade financeira requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias.”

Utilizar o fluxo de caixa como ferramenta de gestão é importante, devendo-se sempre levar em conta as suas variações diárias. Como o saldo do caixa na empresa não coincide com o saldo do banco, a realização da

conciliação bancária diariamente vai evidenciar melhor o intervalo de tempo entre o recebimento/emissão do cheque e a respectiva operação bancária, mantendo um rigoroso controle das operações financeiras.

Observa-se que a empresa em questão, passa por algumas dificuldades, em seu fluxo de caixa, pois não consegue sanar o seu saldo devedor junto a instituição financeira.

Diante deste cenário, negativo a proposta deste estudo de caso é refazer todo um trabalho na geração do fluxo de caixa de desta empresa, verificando onde estão os erros cometidos pela Atual administração desta empresa.

Ciclo de conversão de Caixa

Administrando o Ciclo de conversão de caixa.

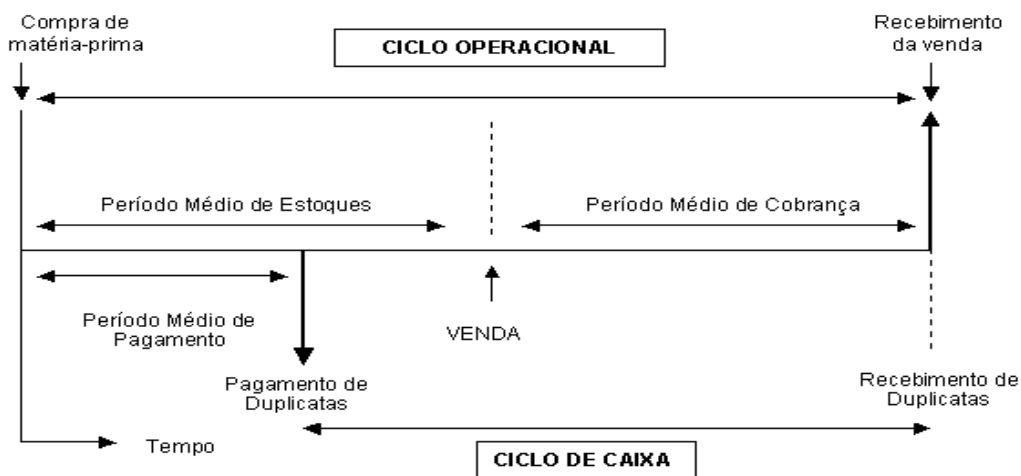
Segundo Gitman os componentes importantes da estrutura financeira de uma empresa incluem o nível de investimentos em ativos circulantes e a extensão do financiamento em passivo circulante. Portanto, não é surpresa que a **administração financeira de curto prazo**- gerenciar ativo circulante e passivo circulante – seja uma das atividades mais importantes do gerente financeiro e que mais consome tempo. O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerenciar cada um dos ativos circulantes da empresa (estoques, contas a receber , caixas e títulos negociáveis) e passivo circulante (provisões e contas a pagar) para atingir um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. O ponto central da administração financeira de curto prazo é o entendimento do ciclo de caixa da empresa.(Gitman, pag, 400 , Administração financeira)

Ciclo de Caixa

O **Ciclo operacional (CO)** de uma empresa é o período de tempo desde o início do processo de produção até a data de recebimento do dinheiro da venda do produto acabado. O ciclo operacional abrange duas importantes categorias de ativos de curto prazo : estoques e contas a receber .É medido

em tempo decorrido, somando-se o período médio de estocagem (PME) e o período de cobrança (PMC). (Gitman, pag, 400 , Administração financeira)

$$CO = PME + PMC$$



Entretanto, o processo de produzir e vender um produto também inclui a compra dos insumos de produção (Materias – Primas) na conta , o que resulta em contas a pagar. As contas a pagar reduzem o numero de dias em que os fundos de uma empresa estão parados no ciclo operacional. O ciclo operacional menos o período médio de pagamentos é chamando de **ciclo de caixa (CC)**.

“ O Ciclo de caixa (CC) é muitas vezes mencionado como ciclo financeiro, sendo que o ciclo operacional somando ao ciclo financeiro resulta no ciclo econômico da empresa (N.do R.T.).”

Estratégia para gerenciar o ciclo de caixa

Um Ciclo de caixa positivo, significa que a empresa deve usar obrigações negociáveis (como empréstimos bancários) para apoiar seus ativos operacionais. As obrigações negociáveis têm um custo explícito, de modo que a empresa se beneficia ao minimizar seu uso para apoiar os ativos operacionais. As obrigações mínimas negociáveis podem ser concretizadas por meio da aplicação das seguintes estratégias:

1. Girar o estoque o mais rápido possível, sem gerar falta de estoque que resulte em perda de vendas.
2. Cobrar contas a receber o mais rápido possível, sem perder vendas com técnicas de cobrança que apelem muito para a pressão.
3. Gerenciar o tempo de correio, de processamento e de compensação de cheques para reduzir – los ao cobrar os clientes e aumentá-los ao pagar os fornecedores.
4. Protelar ao Maximo o pagamento de contas , sem prejudicar a situação de credito da empresa.

Administração do capital de Giro

O Capital de Giro tem Participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade dos ativos totais investido.

Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

A presença de ativos correntes na estrutura financeira das empresas é importante para viabilizar financeiramente seus negócios e contribuir para a formação do retorno econômico do investimento.

Diante de seu contexto de mercado, as empresas formalizaram estratégias operacionais de atuação, principalmente em relação á administração do capital de Giro, avaliando seus investimentos correntes e selecionados os passivos mais adequados. Por exemplo, uma possível alternativa de retomada das vendas pode processar –se pelo incentivo das vendas a prazo, exigindo-se neste caso, maior volume de investimentos em circulante.

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) das empresas, geralmente idênticos como aqueles capazes de ser convertido em caixa no prazo Maximo de um ano.

Os elementos de giro, diante da definição apresentada, são identificados no ativo circulante e passivo circulante, ou seja, no curto prazo.

O Capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias – primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

3.3 Setor de Alimentos

Um saboroso mundo a menos de zero grau. Definitivamente os alimentos congelados entraram no cardápio de boa parte das casas brasileiras, uma opção para quem quer ou não pode dispor de horas picando temperos na beira de um fogão, mas também não abre mão de uma alimentação saudável e saborosa (SEBRAE,2009).

O congelamento é um processo de conservação e não de melhoria de matéria-prima. É considerado o melhor método de preservação dos mais variados produtos, mesmo daqueles tidos como perecíveis (SEBRAE,2009).

3.3.1 Mercado

A partir da década de 80 os alimentos congelados passaram a ocupar um espaço importante no cardápio dos brasileiros de classe média e alta, principalmente em regiões onde a participação das mulheres no mercado de trabalho é grande. Os congelados entraram no cardápio de boa parte das casas brasileiras como uma opção para quem não quer, ou não pode dispor de tempo preparando seus próprios alimentos, mas também não abre mão de uma alimentação saudável e saborosa.(www.sodinheiro.info)

O mercado de alimentos congelados está em grande expansão. A busca por estes alimentos deve-se à possibilidade de manter a qualidade alimentar mesmo não dispondo de tempo para o preparo dos alimentos e as possibilidades de longo período de estocagem deste produto.(www.sodinheiro.info)

A participação crescente das mulheres no mercado de trabalho e a escassez de mão-de-obra para as atividades domésticas são as grandes impulsionadoras do mercado de congelados, que permitem melhor aproveitamento do pouco tempo que resta no convívio familiar. Os produtos congelados começam a ser consumidos por grande parte da população brasileira. O mercado consumidor de alimentos congelados, está concentrado nos grandes centros urbanos, cerca de 80% da demanda e nas classes sociais mais altas, com forte tendência de crescimento (SEBRAE,2009).

Conhecer e caracterizar quem são seus futuros clientes, o que eles compram e por que eles compram, como são feitas as compras, quando eles compram e as tendências de compra deles são essenciais ao sucesso de seu negócio (SEBRAE,2009).

Uma visão de fora para dentro em seu futuro negócio e uma análise do próprio mercado em que você vai entrar, é um instrumento estratégico para seus objetivos .Sua empresa precisa identificar os segmentos de mercado específicos que você deseja conquistar, Analisar o potencial do mercado onde , nessa análise pode-se verificar a renda, idade, classe social dos futuros consumidores. O perfil geral dos consumidores de alimentos prontos congelados são jovens que trabalham fora e têm um bom poder aquisitivo (SEBRAE,2009).

Pessoas que moram sozinhas e que não têm empregadas domésticas, e que preferem comer em casa, mas não têm tempo para cozinhar e, ainda, pessoas interessadas em uma alimentação balanceada por conta de dietas.

É fundamental acompanhar as novas tendências do mercado. Para tanto, uma sugestão é realizar pesquisas constantes para oferecer novidades à clientela (SEBRAE,2009).

Em datas como Semana Santa e Natal, devem ser elaborados cardápios especiais. A empresa também poderá fornecer para intermediários, tais como: supermercados ,hipermercados, mercearias, lojas de conveniência, entre outros. A qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores deve ser rigorosamente controlada, a fim de se evitar problemas com os clientes. Quanto aos concorrentes, podemos afirmar que a principal vem dos pratos

congelados vendidos em supermercados. A comida é mais barata, apesar de industrializada (SEBRAE,2009).

Esse tipo de empreendimento tem um nicho grande de mercado para sua expansão e uma demanda por esse tipo de produto que não pára de crescer. A facilidade que oferece, tanto para as famílias quanto para estabelecimentos comerciais (como restaurantes), em manter congelados os pratos e esquentá-los somente na hora de comer apresenta-se como um forte indicador de potencial de demanda em um mundo cada vez mais atribulado, principalmente para quem trabalha fora de casa (SEBRAE,2009).

As transformações socioeconômicas e culturais, ou resultantes do avanço tecnológico, permitem diagnosticar mudanças no perfil do consumidor. O novo consumidor compra via telefone ou Internet, a qualquer hora do dia e da semana, com entregas em domicílio sem acréscimo de preço. Ainda em busca de conveniência, passou a valorizar estabelecimentos que proporcionam conforto, como ar-condicionado, acesso fácil e estacionamento (SEBRAE, 2011).

Confiabilidade atendimento preciso e consistente assegura confiabilidade. Contribuem também o pronto atendimento, o conhecimento e a atenção individualizada, por telefone, contato direto do vendedor ou do balconista na loja. Localização da loja: além de estar próxima do consumidor, é importante que a loja ofereça acesso e estacionamento fáceis e seguros (SEBRAE,2011).

Esqueça aquela história de que alimento congelado não é saudável nem gostoso. As pequenas e médias empresas que apostam nesse segmento buscam se diferenciar com pratos saborosos e com jeito de comida caseira para fugir da briga com os grandes fabricantes. Os empreendedores também estão de olho em um mercado que movimentou R\$ 2,3 bilhões no ano passado, 16% a mais que o ano anterior, de acordo com dados da empresa de pesquisa de mercado Kantar Worldpanel.(<http://pme.estadao.com.br>)

No Brasil, os congelados estão presentes em sete de cada dez lares. “O congelado sempre teve uma barreira de entrada nas casas das pessoas. Elas tinham a impressão que o sabor não era bom, ou não tinham o hábito de

consumo. Aos poucos essa barreira tem sido quebrada. O principal apelo é realmente a praticidade”. afirma Aurélia Vicente, gestora de contas da categoria congelados da Kantar Worldpanel.(<http://pme.estadao.com.br>)

De acordo com Aurélia, as oportunidades estão não só em colocar o congelado na casa das pessoas, mas fazer com que elas comprem uma variedade maior de opções. E para os pequenos negócios, oferecer produtos mais saudáveis é um caminho, assim como investir na oferta de sabores. Outra recomendação da gestora é ficar atento ao tamanho das porções vendidas. “Hoje as pessoas não têm muito espaço no congelador”, observa.(<http://pme.estadao.com.br>).

3.3.2 Recursos Humanos para micro e pequenas empresas

Com a evolução dos processos e tecnologias ao longo dos anos, as empresas começaram a buscar novas estratégias para enfrentar a competitividade e se manter no mercado. A partir desse contexto, o setor de recursos humanos torna-se mais valorizado, pois se percebe a importância do capital humano para enfrentar o mercado globalizado. Tendo em vista essa percepção, este estudo tem como finalidade pesquisar como os gestores de uma pequena empresa percebem a implantação do setor de recursos humanos e quais são as possibilidades e desafios de implantar esse setor nessas circunstâncias.

Neste momento as organizações direcionaram o olhar para o capital humano e o setor de recursos humanos começou a apresentar maior visibilidade.

A partir disso, começa - se a acreditar que o principal fator de competitividade entre as empresas é a capacidade de inovar, de pensar diferente, de agregar valor. Percebe-se que o talento humano e suas capacidade são um poderoso ativo e que o sucesso das organizações depende do investimento das pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

A partir disso o setor de recursos humanos passou a ser conhecido, como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para

a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

Atualmente, entretanto, as empresas buscam um RH que além dessas funções, seja estratégico, ou seja, que repensem as suas atividades buscando integrá-las às estratégias da organização.

Encontramos, assim o setor de recursos humanos presente em muitas organizações, inclusive nas de médio e pequeno porte, pois os gestores, cada vez mais, percebem a relevância do setor e o diferencial que ele pode acarretar. Contudo, algumas empresas ainda resistem em implantar a área de RH, principalmente as de pequeno porte, pois consideram outros setores como mais relevantes, como, por exemplo, comercial e financeiro.

Os recursos Humanos têm ganhado espaço dentro das organizações. A discussão que antes permeava apenas as grandes empresas começa a fazer parte de outros contextos. Atualmente, sabe-se que o ativo mais precioso da organização são os colaboradores, os quais fazem o diferencial da empresa e, a partir disso, o setor de RH começa a, cada vez mais, estar inserido nas pequenas organizações.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o qual é uma base utilizada por pesquisadores, afirma que surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A Grande maioria, cerca de 80% é de micro e pequenas empresas atuando na área de serviços e comércio. O Sebrae considera como pequeno porte, as organizações que possuem de 10 a 49 colaboradores no caso de comércio e serviços e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

O retrato do sucesso, nos dias de hoje, entretanto, não está relacionado com o porte da empresa, e sim, com agilidade e a inovação. O capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante, e o capital intelectual que cada vez mais determina a posição competitiva da empresa, ou seja, conhecimento, experiência, especialização.

A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas com necessidades, com anseios e com expectativas de crescimento e

desenvolvimento profissional. Começa –se a entender que mais importante do que ter bons profissionais é cuidar deles e , principalmente, mantê-los

As empresas que hoje quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar – se rapidamente a todo esse ritmo de mudança. Para tanto, irão necessitar de trabalhadores cada vez mais qualificados e capacitados, visando que sua aprendizagem seja continua para ser competitiva.

Entretanto, com uma efetiva gestão de recursos humanos esses desafios podem ser atenuados pelas possibilidades que uma pequena organização pode oferecer. Esse fator, alinhado a qualidade de vida e a sintonia entre o grupo organizacional, proporciona resultados positivos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A Ricciardi Massas nasceu em 1982, fundada pelo senhor Celso Ricciardi juntamente com sua esposa Elza Ricciardi, com o objetivo de trazer um pouco da culinária Italiana e local.

Desde então, a empresa veio conquistando seu espaço, no ramo da culinária italiana, na cidade de Curitiba, se tornando uma das melhores massas caseira da cidade.

Desde sua inauguração, os clientes cada vez mais podem usufruir de receitas originais e exclusivas. Os alimentos da empresa obedecem a rigorosos controles de qualidade desde sua preparação até a embalagem final, sendo mantidos sempre em ambientes próprios para manter os alimentos com suas melhores características.

A Ricciardi é composta por três lojas bem equipadas, e uma fábrica onde tudo isso é produzido com muito carinho e qualidade, com a supervisão de suas nutricionistas, para atender os clientes com as melhores massas caseiras da cidade de Curitiba. A Ricciardi Massas leva aos consumidores o gostinho bom de massas caseiras, guloseimas, temperos, carnes de primeira qualidade e centenas de outras iguarias

A Ricciardi conta com uma fábrica, onde todos os produtos são produzidos, com total empenho, Nossa fábrica está localizada no bairro do Atuba, conta hoje com 20 colaboradores, para a produção de todos os produtos, com a supervisão de 2 nutricionistas.

As lojas são localizadas em três bairros da cidade de Curitiba. A Primeira loja está localizada no Bairro do Bacacheri, com mais de 32 anos de tradição, conta hoje com ajuda de 10 colaboradores, sendo que 5 trabalham em uma pequena cozinha, e 5 trabalham com atendimento ao cliente.

A segunda loja está localizada no bairro do jardim das Américas, com mais de 19 anos de tradição no bairro, hoje conta com 3 colaboradores que trabalham com o atendimento ao cliente.

A terceira loja está localizada no bairro da Água Verde, com mais de 16 anos de tradição no bairro, hoje conta com 3 colaboradores, sendo uma funcionária contratada e duas Free lance.

Descrição de nossas lojas

Matriz: Ricciardi Bacacheri

Funcionários : 10

Rua: México, 788

Filial 1 : Ricciardi Jardim das Américas

Funcionários: 3

Rua: Cel.Francisco H.dos Santos, 1036

Filial 2 : Ricciardi Água Verde

Funcionários: 3

Rua: Castro, 11

Ricciardi Fabrica

Funcionários: 20

Rua: Luiz Andreta, 129

Desse modo, por conveniência devido ao acesso aos dados, este trabalho tem com foco a unidade localizada no Bairro Água Verde. Diante deste cenário objetivo, traçar um planejamento estratégico, para a filial da Ricciardi selecionada.

Alguns pontos de dificuldade, que a filial da Ricciardi está passando.

- Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada, e com disponibilidade em trabalhar aos finais de semana.
- Dificuldade em controlar o fluxo de caixa.
- Dificuldade em girar o estoque de massas congeladas.
-

R.H

A Maior dificuldade encontrada com relação a contratação de funcionários ocorre pelo fato da carga horária trabalhada se estender para finais de semana e feriados, e salários da categoria ser baixo. No período de três anos, o quadro de funcionários se mantém o mesmo.

Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é feito de uma maneira superficial, onde a empresa sabe superficialmente, o quanto gasta e o quanto fatura por mês. Não existe uma planilha adequada, para esse controle.

Controle de Estoque

Controle de produtos resfriados e feito diariamente. Diariamente, porém o produto resfriado tem validade de 5 dias, após esse tempo tem de ser congelado, após ser congelado ele tem validade de 180 dias congelado, esse é o ponto crucial, o cliente muitas vezes prefere levar o produto resfriado pelo fato de ser de fácil preparo, ao invés de levar o produto congelado, onde requer um tempo maior de preparo.

DRE - DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS SINTÉTICOS

AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO	
RECEITAS	R\$ 35.914,53	RECEITAS	R\$ 44.507,34	RECEITAS	R\$ 40.185,95
DESPESAS	R\$ 29.509,80	DESPESAS	R\$ 33.937,80	DESPESAS	R\$ 34.045,80
SALDO	R\$ 6.404,73	SALDO	R\$ 10.569,54	SALDO	R\$ 6.140,15

Missão

“Seremos os melhores naquilo que fazemos, com total foco em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes”.

Visão

“Ser o melhor no mercado em que atuamos valorizar a excelência, de nosso produto, para atendermos sempre com a melhor qualidade possível para nossos clientes”.

Valores

- Ética - proceder com lealdade, confiança, honestidade, respeito e transparência;
- Qualidade - atender às expectativas dos clientes e consumidores, através de processos e pessoas qualificadas e comprometidas;
- Confiança - conquistada através de relacionamentos duradouros, embasados em boa comunicação, satisfação, credibilidade e comprometimento;

Objetivos

- Garantir a qualidade dos produtos e serviços;
- Buscar o constante aperfeiçoamento da qualidade e excelência no atendimento dos clientes.
- Difundir e zelar pela imagem da empresa perante aos nossos clientes.

Pontos Fortes

- Comida resfriada ou congelada, porem muito saborosa.
- Variedades de outros produtos alem das massas.
- Comida de fácil preparo.
- Comodidade para quem não tem muito tempo para cozinhar.

Pontos Fracos

- Fatores Climáticos.
- Messes de férias
- Preços médios comparados a concorrência

A ferramenta de escolha para o diagnóstico simultâneo das informações provenientes do ambiente externo (avaliadas previamente no

Modelo das Cinco Forças de Porter) e do diagnóstico interno (obtidas através da Análise da Cadeia de Valor) foi a Metodologia SWOT.

O entendimento da situação global da empresa, através da avaliação de suas forças e fraquezas (aspectos internos) e suas *oportunidades* e *ameaças* (ambiente externo) auxilia na formulação de objetivos e estratégias futuras, pois é utilizado para tal o cenário atualizado (otimista ou pessimista) obtido.

Para realizar esta análise, os dados foram obtidos através das entrevistas realizadas, do preenchimento do formulário elaborado e da observação participativa do pesquisador. Foram utilizadas também as informações prévias, provenientes das análises anteriormente realizadas (Modelo das Cinco Forças de Porter e Análise da Cadeia de Valor).

Para a elaboração da matriz foi levantado o maior número de indicadores possíveis (diferenciando-se entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), tendo sido escolhidas as questões mais relevantes e que apresentassem o maior grau de impacto.

Situação Problemática da empresa

Estoque e Mercadorias

As empresas, entre elas a filial selecionada, consideram-se obrigadas a manter certos níveis de estoque em razão da incerteza da demanda, bem como para estabilizar a produção num nível econômico ótimo. As demandas futuras e recebimento de bens pudessem ser conhecidos precisamente não haveria necessidade de se manter um estoque. Além disso, quando empresas produzem vários tipos de produtos, há custos e atrasos em relação a produção de um produto para outro. Dessa forma, torna-se necessário a manutenção de um certo nível de estoque para evitar esses custos e atrasos .

A manutenção dos níveis de estoque incorre em uma imobilização de capital, gerando um custo de oportunidade pelo que se poderia obter desse recursos em uma aplicação externa. O custo de oportunidade é o custo de se investir em uma alternativa que não é a melhor, incorrendo dessa forma em perda de oportunidade de obter maiores ganhos. O custo de oportunidade será

a diferença entre seus rendimentos e os ganhos da melhor alternativa possível. Como os recursos imobilizados no estoque possuem um rendimento financeiro nulo, seu custo de oportunidade é dado pela melhor taxa de desconto de mercado.

O custo de manutenção do estoque é calculado em função do tempo que, por sua vez, pode ser medido pelo prazo médio de estocagem (PME), expresso pelo número de dias em que a mercadoria permanece armazenada, desde sua produção ou aquisição até o momento da venda.

A análise somente do PME é superficial. O que interessa de fato é se a empresa financia seus estoques ou é financiada pelos seus fornecedores.

Um exemplo pode ser dado a partir de uma empresa que mantém seus estoques elevados, porém, tem um Prazo Médio de Pagamento (PMP) superior ao prazo de estocagem, revelando que ela é financiada pelos seus fornecedores. Já outra empresa que mantém um baixo nível de estoque, mas tem suas compras à vista, ou tem PMP menor do que o PME financia seu estoque por menor que ele seja. Dessa forma, a primeira empresa, mesmo tendo um PME maior, ao ser financiada pelos fornecedores, estará obtendo uma vantagem em relação à segunda que financia seu estoque, devendo apresentar uma diferenciação no seu resultado.

Observa-se que a empresa em questão está passando por um sério problema de giro de estoque, onde ela financia com seus recursos próprios o seu estoque. Trata-se de uma empresa de alimentos resfriados e congelados, onde muitas das vezes o seu cliente final opta pelo produto resfriado, pelo fato de deste produto ser de fácil preparo, deixando o estoque de congelados um pouco de lado.

Para que a empresa em questão melhore o seu giro de estoque, ela tem que diminuir seu PMRE, para o mínimo possível, pelo fato desta empresa financiar o seu estoque com seus próprios recursos, onde por muitas vezes procura recursos financeiros, de bancos para poder pagar pelo seu estoque.

Recursos Humanos

A área de recursos humanos é fundamental nas empresas, já que essas se encontram em um mercado extremamente competitivo, onde a exigência da

qualidade em produtos e serviços é constante. Valorizar o capital humano é um diferencial importante para manter este padrão de atendimento exigido pelo mercado, proporcionando o crescimento da empresa. Frente a esse cenário de competitividade agilidade e exigências, planejar o setor de RH é relevante, pois o equilíbrio entre as áreas da empresa torna-se fundamental para a organização manter-se no mercado e buscar o seu crescimento.

Com relação a situação do recursos humanos da empresa em questão, hoje o quadro de funcionário está completo com uma colaboradora fixa e duas *free lance* , pois uma das colaboradoras da empresa ocupa o mesmo cargo, a mas de seis anos pelo fato de ter fácil acesso a empresa pois reside na proximidades, onde se torna fácil o seu deslocamento ate a mesma. Uma das maiores dificuldades, enfrentadas pela empresa na hora contratar mão de obra, é o fato da carga horária se estender aos finais de semana, e o salário oferecido ser pouco mais de um salário mínimo, com pouco benefícios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mercado Brasileiro de comida congelada apresenta-se atualmente com bastante potencial de desenvolvimento e oferece grandes oportunidades de crescimento para as empresas deste setor. Diante disso, este estudo teve como finalidade a elaboração de um plano viável e que refletisse a realidade da Ricciardi massas - água verde, aproveitando essas oportunidades e garantindo a consolidação da empresa no mercado de alimentos congelados de Curitiba.

As ações recomendadas nesse plano foram desenvolvidas de acordo com a situação em que a empresa se encontra, visando um baixo investimento financeiro, porém com a possibilidade de retornos significativos.

Durante o processo de análise situacional da Ricciardi massas - Água Verde, verificou-se que a empresa não tinha nenhum plano de marketing. Com isso foi possível perceber problemas de gestão, onde a empresa não está conseguindo obter um desenvolvimento favorável.

Com relação ao ambiente, as análises de mercado apontam que os consumidores estão cada vez, mais exigentes. Porém, essa exigência por qualidade, aliada ao fato de que no mercado de comida congelada, e em especial no ramo de alimentos congelados, a barreira de entrada para novos consumidores é relativamente baixa, torna-se muito difícil para uma empresa fidelizar clientes e manter-se competitiva ao mesmo tempo.

Portanto, foi possível concluir que a elaboração de um plano de marketing seria a ferramenta certa para atingir os objetivos da empresa, além de apresentar uma forma organizada de atingir e avaliar os resultados. Portanto, foram definidos os objetivos de marketing e as estratégias necessárias para alcançá-las.

Dentre as principais ações definidas, foram propostas melhorias nas contratações de funcionárias, melhorias no controle de estoques e no fluxo de caixa da empresa, os três pontos, mais críticos encontrados na empresa.

No entanto, de modo a extrair o Máximo de benefícios e valor desse plano, espera-se que a Ricciardi massas – Água Verde siga todas as instruções que foram elaboradas neste plano de marketing. Entretanto entende-se que imprevisto acontece, e a situação da empresa pode mudar tão longe esse plano seja posto em prática. Espera-se, porém que a Ricciardi

Massas – Água verde periodicamente revise, avalie e adapte a esse plano, de modo a garantir a sua execução de começo ao fim.

Como próximos passos após a implementação desse plano de marketing, recomenda-se que a Ricciardi massas – Água vVrde continue realizando ações de melhorias e continua pensando em um futuro crescimento de maneira organizada.

REFERÊNCIAS

ALVES,J.N.; SILVA,T.B.;TAVARES,C.E.M.; DAL-SOTO,F.; ARTIGO: **A Utilização Do Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Gestão Na Pequena Empresa.**

BIAGIO, L.A.; BATOCCHIO, A Plano de Negócios: **Estratégia para micro e pequenas empresas.**

COSTA,A.F.; RIBEIRO,B.; ALMEIDA,G.H.M.; PRETA,J.O.C.; SILVA,V.B., Monografia: **Utilização do Planejamento estratégico na gestão de pequenas e medias empresa.**

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FRANCESCHINI, C: Monografia: **A Implantação do Setor de Recursos Humanos em uma Pequena Empresa.**

LAWRENCE.J.G,;Jeff.M,; Livro: **Administração financeira. Uma Abordagem Gerencial.**

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

NETO,E.R.; Monografia: **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico Para Análise De Implantação E Formação De Equipe De Manutenção Em Uma Empresa De Segmento Industrial**

NETO.A.A.; SILVA.C.A.T.; Livro: **Administração do Capital de Giro.**

PONTE, João Pedro (2006). **Estudos de caso em educação matemática.** Bolema, 25, 105-132.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 493 p.

QUADROS, J.N.; SEGATTO, S.S.; WEISE, A.D.; CIPOLAT, C.; SILVEIRA, D.D.; WEBER, L.R.; Artigo: **Planejamento Estratégico Para Pequena Empresa: Um Estudo De Caso Em Uma Pequena Empresa De Santa Maria/RS**.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013. 624p.

SEBRAE. disponível www.es.sebrae.com.br
<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/AlimentosCongelados.pdf>
[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Mudanças-no-consumo](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Mudancas-no-consumo)
acesso em 24/08/2014

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ANEXOS

- Fachada da empresa Ricciardi Massas.



- Ambiente Interno da empresa.



- **Ambiente interno**



- **Caixa da Loja**



APÊNDICE 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização geral da empresa

- ✓ Qual o histórico da loja?
- ✓ Como é a estrutura física?
- ✓ Qual a sua formação acadêmica?
- ✓ Qual a equipe de trabalho existente?
- ✓ Qual a estratégia de atualização profissional?
- ✓ Como é o planejamento administrativo?
- ✓ Qual o critério para a escolha dos fornecedores?
- ✓ Quais os serviços oferecidos?
- ✓ Como você analisa a loja junto ao mercado?
- ✓ Como você analisa a loja junto aos seus clientes?

Avaliação da entrada de novos concorrentes

- ✓ É possível ser pequeno para entrar no negócio?
- ✓ As lojas concorrentes têm marcas desconhecidas?
- ✓ Os clientes deste ramo de negócio são fiéis?
- ✓ O investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos pode ser baixo?
- ✓ Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores?
- ✓ A tecnologia dos concorrentes é patenteada?
- ✓ É necessário investimento em pesquisa?
- ✓ O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento?
- ✓ Existem exigências legais que beneficiam esse negócio (ou limitam a entrada de novas empresas)?
- ✓ É improvável uma guerra com os novos concorrentes?
- ✓ O mercado está saturado?

Avaliação da rivalidade entre as lojas existentes no ramo

- ✓ Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?
- ✓ O setor onde se situa o negócio apresenta crescimento lento?
- ✓ Algumas lojas prosperam em detrimento de outras?
- ✓ Os custos fixos são altos?
- ✓ Existe pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos existentes?
- ✓ A disputa de preços entre os concorrentes é acirrada?
- ✓ Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes?
- ✓ É muito dispendioso para as lojas já estabelecidas saírem do negócio?

Avaliação dos produtos substitutos (outros entrantes)

- ✓ Existe uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos?
- ✓ Os produtos/serviços substitutos possuem custos mais baixos que os das lojas existentes no negócio?
- ✓ As lojas não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços?
- ✓ Os setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, provocando um aumento da concorrência?

Avaliação do poder de negociação dos clientes

- ✓ Os seus clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?

- ✓ Os produtos/serviços vendidos representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras?
- ✓ Os produtos/serviços que os clientes compram são padronizados?
- ✓ Os seus clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?
- ✓ Existe sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos?
- ✓ Os produtos/serviços vendidos são essenciais para melhorar os produtos do comprador?
- ✓ Os seus clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor?
- ✓ Os seus clientes trabalham com margens de lucro achatadas?